0

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمـهوريـــة اليمنيـــة
وزارة التعليم العالي
جامعـــة صنـعاء
كلية التربية
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

مستوى ممارسة معايير الحوكمة الرشيدة المعاصرة في الجامعات السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

خطة بحث مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في قسم الإدارة والتخطيط التربوي

تقديم الطالب
محمد بن ناصر الشدي

2013م

المشرف الرئيس
المشرف المشارك
الاسم/ .....
الأسم/ .....
التوقيع/ .....
التوقيع/

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة:

اتسمت الحياة منذ الربع الأخير من القرن العشرين وحتى الآن بتحديات محلية وعالمية، أحدثت تحولات جذرية متسارعة في المجالات كافة، وعلى نحو غير مسبوق من حيث قوة ودرجة السرعة والإيقاع الزمني. وتمثلت تلك التحولات في تحرير التجارة، وتفكيك المؤسسات الكبرى، والعولمة التي لا مكان فيها لقدرات الأمم العادية في سوق التنافس. ولقد كان من الطبيعي أن يكون لتلك التحديات وما استوجبته من تحولات جذرية، انعكاساتها المباشرة وغير المباشرة على استراتيجيات وهياكل وأنظمة وممارسات الإدارة، مما دفع المؤسسات إلى الخروج من أسر النموذج البيروقراطي إلى مداخل إدارية تتفاعل إيجابياً مع هذه التحولات والتغيرات (الطيب،1995).

ومن المداخل الحديثة في الإدارة مدخل الحوكمة Governance والذي ظهر ليمكن الأفراد من ممارسة دورهم فيما يتعلق بالمشاركة الفعالة في صنع الخطط التنموية وتنفيذها من خلال التركيز على عملية التفاعل القائمة بين أطراف العقد الاجتماعي الجديد في ظلها، وهم الدولة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني. فبتبني الحوكمة تم تأسيس عقد اجتماعي جديد لا تلعب فيه الدولة بمفردها على مسرح الأحداث، بل يشاركها في ذلك لاعبون جدد، بما يفرض عليها أن تفسح لهم المجال لممارسة دورهم في جميع مناشط الحياة. فهي كمدخل إداري تشير إلى القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه، وذلك من خلال ضرورة الانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحكومة Government الذي ينهض على مسلمة قيام الحكومة بالدور الرئيس في ممارسة السلطة إلى مفهوم الحوكمة Governance الذي يستند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع للحكومة في إدارة شئون المجتمع (عبدالحكيم،2011).

وتعد الحوكمة أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية، وتظهر أهميتها في محاربة الفساد الداخلي، وتحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها، وتحقيق السلامة والصحة وعدم وجود –أو تقليل- أي أخطاء أو انحرافات سواء بشكل متعمد أو غير

متعمد (الترابي،2010). وفي واقع الأمـر فـإن الحوكمـة أداة جيـدة، تمكن المجتمـع من حسـن إدارة الشـركات وبأسـلوب علمي وعملي يـؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أمـوال المسـتثمرين والمقرضـين (علي وشـحاته، 2007). هذا على مستوى الشركات ومنظمات المجتمع المدني، أمـا على مستوى الدولة فإن الحوكمة يمكن أن تسهم في حمايـة حقـوق الإنسـان، حيث أن تعميق مفهوم الحكم الرشيد سيؤدي إلى خلق بيئة إنسـانية على المستوى الوطني والمستوى الدولي، ويـؤدي إلى ترسـيخ مفـاهيم حقـوق الإنسان والحريات الأساسية وسيخلق مجـالاً لإقامـة المؤسسـات الفاعلـة داخل المجتمع وبالنتيجة ستحقق النمو والازدهار والنتيجة المستدامة الـتي تنشدها جميع الدول وحكوماتها المتعاقبة، حيث يعتبر الأساس الـذي يقـوم عليه الحكم الرشيد هو الاسـتجابة لاحتياجـات الشـعوب ونظرتهـا للحاضـر وللمسـتقبل الـذي تعيشـه أو تـرغب العيش فيـه في ظـل المسـؤولية والشفافية والمحاسبية والمشاركة في صنع القرارات (مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني،2007).

إن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلّب منظومـة متكاملـة للحوكمـة تشمل جميـع أطـراف اتخـاذ القـرار، سـواء على مسـتوى القطـاع ككـل أو الجامعات، وتُعـد مفتـاح الوصـول إلى تعليم عـالٍ رفيـع القيمـة والمسـتوى والمضمون. ويقتضي النهوض بالوظيفـة العلميـة والتعليميـة في أي جامعـة تطـوّر الحوكمـة والأداء المؤسسـي فيهـا بمـا يضـمن الشـفافية في العمـل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية الناظمة للعمل، بحيث يسير القـرار الأكـاديمي حسـب الأصول الأكاديمية بدءاً من مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس العمـداء ومجلس الجامعـة وانتهـاءً بمجلس الأمنـاء، وهـذا ينطبـق على الجامعـات الرسمية والخاصة (صالح، 2010؛ ناصر الدين، 2012).

كما وأن إرساء قواعد الحوكمـة في إدارة شـؤون الجامعـات مـع تـرك مسـاحة لكـل جامعـة لتبـني سـمعتها وصـورتها من خلال أدائهـا ومعاييرهـا الخاصـة من شـأنه الارتقـاء بالنظـامين التعليمي والإداري في الجامعـة إلى مستويات أفضل. وبـذلك تحتـاج الحوكمـة في الجامعـات إلى إدارة التغيـير أكثر من التغيير نفسه، لأن كثيراً من المتطلبـات ليسـت بحاجـة إلى تعـديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجـود وتطبيقهـا بشـفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الانجاز وتوسـيع بـاب المسـاءلة، ومراقبـة الأداء للسـير في إصـلاح التعليم الجـامعي، بمنهج رشـيد تكـون الواقعيـة من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته (خورشيد ويوسف، 2008).

وبناءً على ذلك فإن الحوكمة ليست مجـرد إدارة شـاملة للجامعـة بـل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، فهي منظومة متكاملـة تتمثّـل في مجموعـة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليـات والمخرجـات، والإدارتين الأكاديميـة والإداريّـة وتميّزهـا (بزاويـة وسـالمي، 2011)، وذلـك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات الجامعة، وهي أيضاً مجموعـة متكاملة من العناصـر البشـريّة والماديّـة المتكاملـة والمتفاعلـة الـتي توجـد الانسجام والتوازن داخل الجامعة، إذ يسبب فقدانها خللاً كبيراً في عمليـات الجامعـة ومن ثم في مخرجاتها. **وبعامـة تقـوم الحوكمـة على ثلاثـة معايير أساسية:**

- **الشفافية**: وتعني تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقهـا، وتُعـد من المعـايير العالميـة المهمّـة في تصـنيف الـدول وترتيبهـا وحـتى الجامعـات (بزاويـة وسـالمي، 2011)، إذ أنهـا آليـة لقيـاس درجـة تطـبيق الحوكمـة في المجتمـع، وهي تجـيز للأفـراد الحصــول على المعرفــة والمعلومــات المتعلقــة بالحوكمــة بحيث تمكّنهم من اتخاذ القرارات ذات التـأثير المشـترك (الطـائي وحمـد، 2010). وتعني الشفافية الوضوح لما يجري ويـدور داخـل الجامعـة، مــع ســهولة تــدفق المعلومــات الدقيقــة والموضــوعية وســهولة استخدامها وتطبيقهـا فعلاً من قِبـل العـاملين في الجامعـة. إن هـذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات يستطيعون وبكل سهولة الإفصـاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدهم وعن مشكلاتهم واحتياجـاتهم، ممـا يولّد حواراً منتجاً ما بين قيادات الجامعة والطلبة. وتشكل اللقـاءات المفتوحة تحدياً لتفكير الطلبة وتحفّزهم على المشاركة وتسـهم في تغطية قيم الحوار والتواصل البنّاء ما بين قيـادات الجامعـة وطلبتهـا (ناصر الدين، 2012).
- **المشــاركة**: وهي إتاحــة مجــالس الحوكمــة للهيئــتين الأكاديميــة والإداريّـة، والطلبـة، والمجتمـع، المشـاركة في رسـم السياسـات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجـالات الحيـاة الجامعيّة (Lee & Land, 2010)، وإتاحة الفـرص لطلبـة الجامعـة أن يكـون لهم دور في عملية صنع القرار (خورشيد ويوسف، 2009)، ولا بـد للحوكمـة الرشيدة أن تحتـوي على كـل مضـامين المشـاركة لمسـاندة قيـادة الجامعـة ومجـالس الحوكمـة فيهـا كـأنموذج في تطـبيق سياسـات الجامعة.
- **المُساءلة**: وتعـني تمكين ذوي العلاقـة من الأفـراد داخـل الجامعـة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمـل أو الإساءة إلى الآخرين (خورشيد ويوسف، 2008)، فضـلاً عن تطـبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميـع العـاملين في الجامعـة وعلى طلبتهـا (Corcoran, 2004)، وتُعـد المُسـاءلة الوجـه الآخـر

للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية (ناصر الدين، 2012)، وهي التزام يُلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم (آل عباس، 2010).

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الدراسات قد أشارت إلى أبعاد الحوكمة ومنها البُعد السياسي وهو الذي يُميز بين حوكمة الدولة وحوكمة الجامعة عندما يتعلق الأمر بالسياسة العامة على مستوى الدولة (الطائي وحمد، 2010). وهناك البعد الإداري الذي يتمركز حول قيادات الجامعة، ومجالس الحوكمة فيها وآلية الانتقال من الإدارة السائدة إلى الحوكمة (Irtwang & Orsaah, 2010). أما البعد الاقتصادي فهو الذي يُحدد العلاقة بين الحوكمة وحجم الاستثمار في الجامعة من جهة، والقضاء على أوجه اللامبالاة والفساد من جهة ثانية، وتحقيق التطوير المستمر والتنمية وتصحيح المسار من جهة ثالثة (صالح، 2010).في حين يعالج البعد الاجتماعي مدى تبني الجامعة لمدونة سلوك محددة لكل من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والطلبة فيها تكون قائمة على مجموعة من المبادئ المحددة (ناصر الدين، 2012)، إذ أن مضامين قيم الحوكمة ترتبط بشكل مباشر مع الأنماط السلوكية المتبناة من معايير الحوكمة والمتمثلة في المشاركة والشفافيّة والمساءلة. مركزة على تبني وانجاز الأهداف الجماعية وليست الفردية واتجاهها (عزت، 2010). أما البعد المالي فيعمل على تنظيم العلاقة وتحديدها بين الأطراف المؤثرة والمتأثرة بسياسات الجامعة وقراراتها ونتائجها المالية من أصحاب المصالح فيها. وبذلك تتمكن الجامعة من تنفيذ استراتيجيتها الخاصة من خلال القياس والمراقبة والدافعية (طربيه، 2010).

وقد أشار ناصر الدين (2012) إلى أن لتطبيق الحوكمة في الجامعة أهمية بارزة في العالم المعاصر، إذ أن تطبيقها يعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي، وبذلك فهي تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد والمكاسب المادية والمعنوية للجامعة. وأكّد حلاوة وطه (2011) أن تطبيق الحوكمة يولّد مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ غايات محدّدة وهي موجّهة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز المساءلة، كما أن حُسن توزيع المهمات والخدمات وإدارتها، وتطبيقها، يخفف من أوجه الاختلاف في الجامعة، ويزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، وذلك من خلال زيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز (بزاوية وسالمي، 2011). وتكمن أهمية الحوكمة في أنها منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم، فإنها تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية،

وتقليل وجهات النظر المختلفة، وزيادة الاندماج مع المجتمع المحلي والطلبة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، وفي سمعتها الأكاديمية والعلميّة المحلية والاقليمية والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي (Wang, 2010).

كما توفر الحوكمة بيئة صحيّة للعمل من خلال مبدأ المساءلة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وتقييم أداء الجميع بشكل علمي صحيح (ناصر الدين، 2012)، كما وأنها تعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي الجامعة وقيادتها وطلبتها، وايجاد صيغ للتعاون والتفاعل والاندماج بالعمل وتحسين الأداء وتطويره (Corcoran, 2004)، بالإضافة إلى أنها تعتبر عنصراً رئيسياً في التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها (ادريانا، ،ص 2012 ،ص12). هذا إلى جانب تصميم ووضع عدد كبير من مؤشرات الأداء للمقارنة والتعرف على مدى كفاءة الأداء بمختلف وحدات الجامعة، وهذه هي أحد المسؤوليات التي تهتم بها الجامعات المتقدمة. وتساعد هذه المؤشرات والمعايير في التعرف على مستويات الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية للجامعة بمختلف أبعادها حتى يمكن أن تتحقق عمليات المراجعة والتصحيح والتطوير بما يساعد على الاستمرار المتوازن لأداء الجامعة في بيئة تتسم بالتغيير الدائم .

ومن جهة أخرى يعد الرضا الوظيفي موضوعاً إدارياً مهماً في المنظمات سواءً الحكومية أو الخاصة، وذلك لارتباطه بموضوع الأداء والإنتاجية، لذا فإنه ينبغي أن يظل الرضا من الموضوعات المثارة والتي تشكل مجالاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى لدى المهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فالطبيعة البشرية طبيعة متغيرة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً. ويرى طناش (1990) أنه "بالرغم من أن الاهتمام بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي قد بدأ متأخراً، إلا أن هذا الاهتمام ظهر نتيجة لزيادة الشعور بمكانة أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وأهميتهم في رسم مستقبل مجتمعاتهم، وللاعتقاد السائد بأن أعضاء هيئة التدريس الراضين عن عملهم هم أكثر قدرة على القيام بواجباتهم بمستوى أعلى من الفعالية من زملائهم غير الراضين عن عملهم". وهو ما يؤكده غنيم (2007) بقوله " أما فيما يخص قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة فقد أكدت العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل الهامة التي

تحافظ على مستوى عال من الأداء، وقـد أشـار بعض البـاحثين الـتربويين إلى أن المستويات المنخفضة من الرضا الوظيفي قد تـؤدي إلى انخفـاض إنتاجية عضو هيئة التدريس وانطفائه".

وترجع أهمية الرضا الـوظيفي لـدى الأفـراد العـاملين إلى حقيقـة أن العمل هو أحـد الطـرق الـتي يتم من خلالهـا انـدماج الفـرد في الجماعـة الوطنية والمجتمع، بل إن الرضـا الـوظيفي يعتـبر أحـد مكونـات السـعادة والرضا عن الحياة بحيث يمكن القول إن الأفراد العاملين أكثر سـعادة من الأفراد غير العاملين (العسيري،2005).

وتنبع أهمية الرضا الوظيفي من ارتباطه بقضايا العمـل بصـفة عامـة، وقضـايا تصـميم الوظـائف والأداء بصـفة خاصـة، فمن أهـداف تصـميم الوظيفـة هـو إيجـاد فـرص للأفـراد لتحقيـق مسـتويات عاليـة من الرضـا الـوظيفي(العكش والحسـين،2005). ويـرى البلادي (1432)ـ أن الاهتمـام بالرضا الوظيفي لم يكن له في حد ذاته بل كـان للأمـور الـتي يـؤثر عليهـا الرضا كالأداء والإنتاجية، كذلك لأن الرضا الـوظيفي يعتـبر من المؤشـرات المهمــة الــتي تــدل على فاعليــة المنظمــة، على الافــتراض القائــل أن الموظـف الراضـي عن عملـه هـو أكـثر اسـتعداداً للاسـتمرار في وظيفتـه وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشـاطاً وحماسـاً في العمـل. ويؤكد كلاً من المعجل واليحي (2003) أن من الحقائق العلميـة أن الرضـا عن العمـل والاقتنـاع بـه يـدفع الفـرد إلى بـذل أقصـى الجهـود لإنجـازه، فالرضا عن العمـل يشـكل دافعـاً للإنجـاز والعكس صـحيح إلى حـد كبـير. ويرى سلامة (2003) أنه مهما يكن من أمر فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتـبر من مكونـات بيئـة العمـل الرئيسـية، ومن العوامـل الأساسية المحددة للمنـاخ التنظيمي، كـذلك وينظـر إلى الرضـا الـوظيفي كمؤشر فعال وهام على فاعلية التنظيم بشكل عام.

ويعتـبر متغـير الرضـا الـوظيفي لأعضـاء هيئـة التـدريس من أبـرز المتغيرات ذات الصلة بـأداء القيـادة الإداريـة وأسـلوبها في إدارة وتسـيير شؤون الجامعـة، إذ يعـد ذلـك من أهم العوامـل الـتي يمكن أن تـؤدي إلى زيـادة مسـتويات الرضـا الـوظيفي لـدى أعضـاء هيئـة التـدريس لـديها أو نقصانها. ويعتقـد البـاحث أنـه بتطـبيق معـايير الحوكمـة الرشـيدة وتفعيـل مشـاركة أعضـاء هيئـة التـدريس وتحقيـق الديمقراطيـة الحقيقيـة الـتي ينشدونها، وتوفير الشفافية والوضوح في بيئة العمل، وتفعيل دور الرقابة،

وتوفير المساواة والعدالة في التعامـل مـع جميـع أعضـاء هيئـة التـدريس، فإن ذلـك من شـأنه زيـادة درجـة التوافـق بينهم وبين جامعـاتهم، ومن ثم زيادة درجة رضاهم عن عملهم، وبناء على هـذا فـإن إدارة الجامعـة يمكن أن تساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيها إذا ما قدمت لهم التدعيم والمساندة والتقـدير على النحـو الـذي ينشـدونه أو يتوقعونه.

مشكلة الدراسة:

من خلال دراسة البـــاحث لما توصـــلت إليه بعض الدراســـات والبحـــوث العلمية والتقارير تبّين للباحث ما يلي:

- نظراً لضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسـات التعليم في الـوطن العــربي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بــالطرق التقليدية الــتي كانت سـائدة لفـترة طويلة من الـزمن، لحـدوث تطـورات كبـيرة في المجتمعـــــات العربية في مختلف الجـــــوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. ولكن التعليم العام بصفة عامة والعالي بصـفة خاصة لم يسـتجيبا لهـذه التغـيرات بالدرجة الـتي تتـواكب مع سـرعة التقنيـات والاتصـالات الحديثة في العـالم، بسـبب انشـغال هـذه المؤسسـات بمشـكلاتها اليومية الـتي تتكـاثر مع ازديـاد الطلب الاجتمـاعي على التعليم، فأصـبح الشـغل الشـاغل للجامعـات تسـيير الأعمـال اليومية دون وجــود رؤى مســتقبلية أو تخطيط مســبق أو وجــود آلية للعمل تستجيب للقضايا الـتي تواجه الجامعـات ومؤسسـات التعليم الأخـرى (المنيع،2001). وأمام كل هـذه التحـديات تشـكل حوكمة الجامعـات دافعـاً هامـاً لإحـداث التغيـير ومواجهة التحـديات، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكـثر حسـماً في تحقيق أهـدافها، حيث أصبحت حوكمة المؤسسات عنصراً حيوياً من شـأنها أن تسـمح للقائمين على تلك المؤسسـات بتصـميم وتنفيذ ورصد وتقـييم كفـاءة وفاعلية الأداء.
- هنـــاك أزمة حقيقية تمر بها الجامعـــات تتمثل في أن هنـــاك إدارات جامعية وضـــعتها الســـلطة التنفيذية فـــوق الطلاب وأعضـــاء الهيئة التدريسية لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هـؤلاء دون أن يكــون لأي منهم (الطلاب، أعضــاء هيئة التــدريس) حق مناقشة هـذه القـرارات أو الاعـتراض عليهـا، وهو ما يضـعف تطـور الجامعة ويعزز اسـتمرار ثقافة العـزوف عن المشـاركة في الحيـاة الجامعيـة، نظـــراً لوضع القـــرار في يد طـــرف واحد من أطـــراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطـراف من الطلاب وأعضـاء هيئة التـدريس في وضع المتلقي لهـذه القـرارات والملـتزم بتنفيـذها دون مناقشة (حلاوة وطه،2011).حيث اقتصرت عملية الحوكمـة (Governance) والمساءلة (Accountability) فيما سبق على مجلس أمناء الجامعة

ومديرها وبعض المسؤولين بالقيادات العليا بإدارة الجامعة والعمداء بالكليات، بينما في عصر المعرفة تزايدت مجموعات الأطراف المعنية الذين تربطهم بالجامعة علاقات ومصالح ويرغبون في أن يكون لهم رأي في توجهات الجامعة وقراراتها ومراجعة أدائها، ومن هذه المجموعات أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين الإداريين والفنيين من داخل الجامعة، بينما من خارجها إدارة المحافظة أو المنطقة التي تتبعها الجامعة، ومؤسسات القطاع الخاص ذات العلاقة، وهذا يفرض على الجامعة تصميم مزيد من الآليات والوسائل مثل المجالس الاستشارية والمشاركة في عمليات المراجعة والتقويم وغيرها، وذلك لإتاحة الفرصة لهذه المجموعات للاستماع والمشاركة والمراجعة.

- جاء من أبرز توصيات مؤتمر "حوكمة التعليم الجامعي" المنعقد في منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية في شهر مارس (2007)ضرورة الاهتمام بتقنين دور كلاً من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في حوكمة الجامعات من خلال وضع قواعد ولوائح تنظم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في تقرير شؤون الجامعة وإدارتها وصناعة القرار، على اعتبار أن هذا الدور أحد حقوقهم، مع التأكيد على أن الالتزام بذلك يمثل أحد معايير ضمان جودة الجامعة واعتمادها.
- أوصت دراسة آل عباس (2005) الجامعات السعودية بالاهتمام بموضوع حوكمة الجامعات وتوضيحه وإعلانه لما له من آثار بعيدة المدى على هذا القطاع الحيوي، حيث بينت نتائج الدراسة مدى المشاركة الواسعة التي تقدمها الجامعات العالمية لأصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرار ومسألة الإدارة، بينما تقف الجامعات السعودية سواء الحكومية منها أو الأهلية بعيدة عن هذا، لذا فقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في موضوع مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب من غير المشاركين في الإدارة التنفيذية وتمثيلهم في المجالس.
- أوصت دراسة سليمي (2009) بالزيادة من سرعة تحول الجامعات العربية إلى فضاء ديمقراطي حر، يخضع للشفافية والمشاركة والمساءلة، يتم فيه احترام القانون وسيادته، وتحقيق العدالة والإنصاف، والكفاءة والفعالية، والاستخدام الأمثل للموارد والقدرات، مع القدرة على التعامل مع القضايا الملحة أو الأزمات.

- أشـــــــــــــــارت دراسة كونســـــــــــــــتانتين وزينووانا (Constantin,Zeno,Oana,2010) إلى أنه منذ أواخر القـــرن الماضي وهناك الكثير من التحليلات حـول تطـور العديد من الأنـواع الرئيسـية لهياكل الســلطة وأشــكال الحوكمة الأكاديمية والسياســات العامة ونمـاذج الممارسـة، كل ذلك من أجل البحث عن صـيغة أكـثر فعالية وحـتى يتم تكـييف مؤسسـات التعليم العـالي للمتطلبـات التعليمية الحديثة واتجاهات السوق العالمية والتي تتسم بالمنافسة المتزايدة.
- أشارت دراسة فليب وآخرون (Philipp,2010) إلى أن هنـاك علاقـات تبادلية إيجابية قوية بين مؤشــرات الاســتقلال الــذاتي والمقــاييس المتعـددة لإنتـاج الجامعـة، ومن أجل الحصـول على أدلة سـببية تم البحث في الصـدمات الخارجية لنفقـات الجامعـات خلال ثلاثة عقـود، ولقد وجد أن التزايد الخــارجي لنفقة الجامعة يولد إنتــاج أكــثر تم قياسه بــبراءات الاخــتراع أو بالمنشــورات وذلك إذا كــانت الجامعة مســتقلة بــذاتها وتواجه منافسة أكــبر، كما وجد أيضــاً من خلال الاستفادة من التباين مع مرور الـوقت في حصص المنافسـات للمنح البحثية الفدرالية الأمريكية بـأن الجامعـات تكـون أكـثر انتاجا لنفقة معينة عندما تكون المنافسات البحثية أكثر خطورة. ولقد تم اسـتنتاج بعض الـدروس ومناقشـتها بأنه يمكن للجامعـات الأوروبية الاسـتفادة من استقلال ذاتي أكثر ومساءلة أكثر، وقد تأتي المساءلة الأكـثر من خلال اعتمــاد متزايد على المنح التنافســية وتعزيز المنافسة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- أشــارت دراسة نيكولســكو (Nicolescu,2010) إلى أنه يجب على نظام الحوكمة في التعليم العالي في الوقت الحاضر أن يطـور علاقة قوية ووثيقة بين الرسالة الأكاديمية والكفاءة التنفيذية في مؤسسات التعليم العالي بدلاً من استبدال واحدة بالأخرى.
- كما أوصت دراسة كلاً من (Azoury & Salloum,2009) بضــرورة الاهتمــام بأعضــاء الهيئة التدريســية وإعطــائهم الاهتمــام المناسب لدورهم الحيوي والهام في تطـوير المعـارف العالمية وتلبية تطلعـات مجتمعـاتهم. كما أوصت دراسة نصر الـدين (1412) بتوفـير مزيد من الفرص أمام أعضـاء هيئة التـدريس للمشـاركة في رسم السياسـات واتخـاذ القـرارات لرفع مسـتوى الرضا الـوظيفي لـديهم. كما أوصت دراسة النعيمي (2003) بالعمل على رفع مســتوى مشــاركة أعضــاء هيئة التــدريس في تحديد الأهــداف وتخطيط الأعمــال الموكلة إليهم

من أجل رفع مستوى رضاهم الـوظيفي. كما أشـارت دراسة محمد (2013) إلى وجـود علاقة طردية موجبة بين الرضا الـوظيفي والإبـداع الإداري لـدى أعضـاء هيئة التـدريس. فيما أشـارت دراسة الهـذلي (2011) إلى وجــود علاقة ارتباطية قوية بين مســتوى تمكين الأفــراد ومستوى رضاهم الوظيفي.

- وفي الجامعات السعودية تحديداً يشـير القحطـاني (1427،ص21-22) إلى أنه على الـــرغم من أن التعليم العـــالي الســـعودي قد خطى خطــوات موفقة من حيث التوسع الكمي الملحــوظ في الســنوات الماضية لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي، إلا أن الجـانب النـوعي في وضع متوسط بصـفة عامـة. حيث أن التـوازن بين الكم والنوع لم يكن موجودا مما أحدث ضعف معظم مخرجات مؤسسـات التعليم العـالي ومنها الجامعـات، خاصة وأن الجامعـات السـعودية لا تـزال تعـاني من قضـايا ومشـكلات إدارية وتعليمية وبحثية وتدريبية لا تحقق طموح المجتمع ومتطلبات سـوق العمل العـام والخـاص، ولـذا فهي مطالبة بتحسين وتطوير نفسها باستمرار .
- ويؤكد كل من العتيبي (1428،ص16) وصـائغ (1428،ص20) والصـائغ (1428،ص21)ـــ على وجـــود العديد من المشـــكلات في الجامعـــات السـعودية والـتي من أبرزهـا: ضـعف الكفـاءة الداخلية والخارجيـة، وضعف الارتبـاط بين التعليم الجـامعي والقطـاع الخـاص واحتياجـات التنمية، وإعداد وتطوير عضو هيئة التدريس، وضعف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التـدريس، وغيـاب اسـتراتيجية البحث العلمي أو سياسة بحثية توجه الأنشطة والبرامج المختلفة، وضعف الإنفـاق على البحث العلمي، وعدم التوازن في التوسع في برامج الدراسات العليا.
- كما يؤكد المنيع (2002،ص51) أن استشراف مستقبل التعليم العـالي في المملكة العربية السـعودية وما سـيواجهه من تحـديات تفرضـها العولمة، والتغيرات التقنية السريعة وحاجة المجتمـع، وما يواجهه من تدني في الكفاءة الداخلية والخارجية ينذر بتزايد هـذه الأزمـات ما لم توجد خطوات عملية لمواجهتها.
- وفي ظل هذه التغيرات العالمية وعدم إمكانية العيش في معزل عن العـالم، خاصة وأن الجامعـات مطالبة في دخـول التقـييم العـالمي (شــنغهاي) وغــيره من التقييمــات العالمية فــإن حتمية التطــوير والتغيير والإصلاح لا بد أن تمر بها جامعات المملكة العربية السعودية باعتبارها جزء من هذه المنظومة تؤثر فيها وتتأثر بها.

وهـذا مما دفع البـاحث لإجـراء هـذه الدراسة الـتي تبحث في معرفة مســـــتوى ممارسة معـــــايير الحوكمة الرشـــــيدة المعاصـــــرة في الجامعات السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وبذلك يمكن تمثيل مشكلة الدراسة في التساؤل العام التالي:

س: ما مسـتوى ممارسة معـايير الحوكمة الرشـيدة المعاصـرة في الجامعـــات الحكومية الســـعودية ، وما علاقة ذلك بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

أسئلة الدراسة:

من السؤال الرئيس السابق تتفرع الأسئلة التفصيلية التالية:

1- ما مســتوى ممارسة معــايير الحوكمة الرشــيدة المعاصــرة في الجامعـــات الحكومية الســـعودية من وجهة نظر أعضـــاء هيئة التدريس.
2- ما درجة الرضا الــوظيفي لأعضــاء هيئة التــدريس في الجامعــات الحكومية السعودية.
3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عند مســتوى الدلالة 0.05 لمســتوى ممارسة معــايير الحوكمة الرشــيدة المعاصــرة في الجامعــات الحكومية الســعودية تعــزى لاختلاف متغيرات الدراسة (التخصـص، الجنس، الرتبة الأكاديميـة، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة العملية).
4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصـائية عند مسـتوى الدلالة 0.05 في درجة الرضا الـــوظيفي لأعضـــاء هيئة التـــدريس في الجامعـــات الحكومية السعودية تعـزى لاختلاف متغـيرات الدراسة (التخصـص، الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة العملية).
5-هل هنــاك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصــائية بين مســتوى ممارسة معايير الحوكمة الرشيدة المعاصرة في الجامعـات الحكومية السـعودية ودرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

أهداف الدراسة:

1- التعرف على مستوى ممارسة معايير الحوكمة الرشيدة المعاصرة في الجامعــات الحكومية الســعودية من وجهة نظر أعضــاء هيئة التدريس.

2- التعـرف على درجة الرضا الـوظيفي لأعضـاء هيئة التـدريس في الجامعات الحكومية السعودية.
3- التعـرف على أي اختلافـات ذات دلالة إحصـائية في إجابـات أفـراد عينة الدراسة عند مسـتوى دلالة 0,05 لمسـتوى ممارسة معـايير الحوكمة الرشـيدة المعاصـرة في الجامعـات الحكومية السـعودية تعـــزى لاختلاف متغـــيرات الدراسة (التخصـــص، الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة العملية).
4- التعـرف على أي اختلافـات ذات دلالة إحصـائية عند مسـتوى دلالة 0,05 في درجة الرضا الـــوظيفي لأعضـــاء هيئة التـــدريس في الجامعـات الحكومية السـعودية تعـزى لاختلاف متغـيرات الدراسة (التخصـص، الجنس، الرتبة الأكاديميـة، المسـمى الـوظيفي، مـدة الخدمة العملية).
5- الكشف عن طبيعة العلاقة بين مســـــتوى ممارسة الجامعـــــات الحكومية السـعودية معـايير الحوكمة الرشـيدة المعاصـرة ودرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها بشكل عام من جانبين :

الأول: يتمثل في أهميـة دور الجامعـات السـعودية في ظـل التحـديات التي تواجهها، وضرورة مواكبة الإصـلاحات لضـمان أن تتم إدارة أنظمـة التعليم بطريقة فعالة لتحقيق كفاءة مخرجات التعليم بدرجة عالية.

الثاني: وهو تعاظم الاهتمام بموضوع حوكمة الجامعـات في السـنوات الأخيرة، وكون أسسها وآلياتها تعد من المفاهيم الحديثة على المسـتوى العالمي بصفة عامة، وعلى المسـتوى المحلي بصـفة خاصة، خاصة وأن الـوعي بهـذه المفـاهيم وتطبيقاتهـا يـؤدي إلى تحقيـق قـدر كبـير من الشـــفافية والعدالة، كما يســـاعد إدارة الجامعة في الاضطلاع بـــدورها الرئيسي في مواجهة التحديات التي تواجهها في العصر الحديث.

ومن ناحية أخرى تستمد هـذه الدراسة أهمية واضـحة وكبـيرة تتبـاين حسب وجهات نظر أصحاب المصلحة، ولذلك ستؤخذ على النحو التالي:

1- **أهمية الدراسة من منظور الإدارة:** تعزيز القـدرة التنافسـية للجامعـــات، وتزويد صـــانعي القـــرار في وزارة التعليم العـــالي بمؤشرات واضحة عن مدى التزام الجامعـات الحكومية السـعودية بمعايير الحوكمة الرشيدة المعاصرة مما يساعد في عملية التقـييم الخارجي لهذه الجامعات وتعزيز قـدرتها على التطـوير.كما يسـاعد

ذلك على تحقيق رصـانة علمية وتجنب الفسـاد الإداري والمـالي ، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية.

2- **أهمية الدراسة من منظـــــور المجتمع**: ينظر المجتمع إلى الحوكمة بأنها رقابة وإشــراف ذاتي يــؤدي إلى ســلامة التطــبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمـة، وبالتـالي حسن الإدارة وضمان حقـوق النـاس مما يـؤدي إلى تحقيق رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية.

3- **أهمية الدراسة من منظــور العــاملين**: تتضــمن الحوكمة الرشيدة ضـمان حقـوق ومصـالح العـاملين دون تميـيز أو تحسـب، حيث ينظر العـاملين إلى الإدارة بأنها المعنية بـالحقوق والمصـالح الذاتية لهم، وبالتالي فـإن من المسـلمات بها أن تضع الإدارة هـذه الحقوق والمصالح الذاتية بعين الاعتبار.

منهج الدراسة:

سـيعتمد البـاحث بمشـيئة الله تعـالى في هـذه الدراسة على تطـبيق المنهج الوصفي، لأنه المنهج المناسب لتحقيق أهـداف الدراسـة، فـالمنهج الوصــفي " يهــدف إلى جمع المعلومــات والبيانــات وتصــنيفها وتنظيمها والتعبــير عنها كميــاً وكيفيــاً، وذلك من أجل الوصــول إلى اســتنتاجات وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتصويره"(عبيدات وآخرون،2003).

مجتمع وعينة الدراسة:

سيتكون مجتمع الدراسة بمشيئة الله تعالى من أعضاء هيئة التدريس في أربع من الجامعـات الحكومية السـعودية ذكـوراً وإناثـاً، وقد روعي في اختيــار مجتمع الدراسة أن تكــون الجامعــات تشــمل جامعــات قديمة وجامعـات ناشـئة. وسـيتم اختيـار عينة الدراسة وفقـاً للعينة العشـوائية البسيطة التي تستخدم في حالة وجود قدر كبير من التجانس بين مفردات مجتمع الدراسة خاصة فيما يتعلق بـــالمتغيرات المطلـــوب دراســـتها (محيرق، 2008).

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

1- **الحدود المكانية**: سيتم تطبيق الدراسة بمشيئة الله تعـالى على أربع من الجامعات الحكومية السعودية وهي: جامعة الملك سـعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الأمـير سـلمان، وجامعة المجمعة.

2- **الحدود الزمانية**: سيتم تطـبيق الدراسة بمشـيئة الله تعـالى في الفصل الدراسي الثـــاني من العـــام الدراسي 1434/1435هـ-2013/2014م

أدوات الدراسة:

لجمع المعلومات وتحقيق أهداف الدراسة سيقوم الباحث بالآتي:

1- تطوير استبيان يقيم من خلاله مستوى ممارسة معايير الحوكمة الرشيدة المعاصرة في الجامعات الحكومية السعودية.
2- تطـوير اسـتبيان يقيم من خلاله الرضا الـوظيفي لأعضـاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السعودية.

المعالجة الإحصائية:

سيسـتخدم البـاحث بمشـيئة الله تعـالى في معالجة بيانـات الدراسة الأسـاليب الإحصـائية المناسـبة لطبيعة الدراسـة، وطبيعة بنـاء الأداة ومعاييرها، وذلك باستخدام برنـامج الحـزم الإحصـائية للعلـوم الاجتماعية (SPSS) .

أساليب المعالجة الإحصائية:

1- التكـرارات والنسب المئوية المدعومة بالرسـوم البيانيـة، مثل الأعمـدة لوصف عينة الدراسـة، وتحديد التوزيع التكـراري لإجابـات أفراد العينة حول عبارات وأبعاد أدوات الدراسة.
2- المتوسط الحسابي، والانحراف المعيـاري لمعرفة درجة الممارسة أو الموافقـة، ولـترتيب عناصر الأداة حسب درجة الممارسة أو الموافقة لأفراد العينة.
3- معامل ارتبـاط ألفا كرونبـاخ لتحديد معامل الثبـات والاتسـاق الداخلي لكل أداة من أدوات الدراسة.
4- معامل ارتبـاط بيرسـون لتحديد الصـدق لكل أداة من أدوات الدراسة، ولحساب معامل ارتباط بين محاور أو أبعاد الدراسة.
5- اختبـار " ت " T-Test للمقارنة بين متوسـطي مجموعـتين مسـتقلتين لمعرفة إذا كـان الفـرق بين المتوسـطين دال إحصـائياً عند مستوى دلالة ما .
6- اختبار تحليل التبـاين الأحـادي One Way Anova للمقارنة بين متوسطات عدة مجموعات مسـتقلة لمعرفة ما إذا كـانت الفـروق بين هذه المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ما.
7- اختبـار شـيفيه للكشف عن اتجاهـات الفـروق، وهو خطـوة تالية لحساب تحليل التباين الأحادي والقيـام بعملية المقارنة البعدية بين كل مجموعتين من المجموعات المستخدمة في تحليل التباين.

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة Governance:

تعرف الحوكمة بأنها:" الحالة المركبة والمتعددة الوجوه للمؤسسات والأنظمة والتراكيب والعمليات والإجراءات والممارسات والسلوك القيادي في البرامج السياسية والاجتماعية والإدارية لتحقيق تطلعات المواطنين". (Mukul,2007)

كما تعرف الحوكمة الرشيدة بأنها نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، وهي نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل. (مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE،2007).

ويعرف الباحث الحوكمة الرشيدة في هذه الدراسة إجرائياً بأنها:" متوسط الدرجة لاستجابات أفراد العينة على فقرات الأداة التي سيتم تطويرها لهذه الدراسة، والتي ستتضمن فقراتها على مجموعة من المؤشرات ذات الصلة بالقوانين والأنظمة والمعايير التي تكفل تطبيق المشاركة والشفافية والمساءلة والرقابة والمساواة والمعاملة العادلة في إدارة كافة شؤون الجامعة بهدف تحقيق الفاعلية التنظيمية للجامعة".

ومن خلال التعريف الإجرائي السابق تظهر بعض المصطلحات والتي بحاجة إلى توضيح المقصود بها، وهذه المصطلحات هي كما يلي:

الشفافية: عرف خرابشة (1997، ص341) الشفافية بأنها: "عبارة عن وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع".

ويعرف الباحث الشفافية في هذه الدراسة إجرائياً بأنها:" متوسط الدرجة لاستجابات أفراد العينة على فقرات الأداة التي سيتم تطويرها لهذه الدراسة، والتي ستتضمن فقراتها مجموعة من السلوكيات والآليات التي تقوم بها الجامعات الحكومية السعودية، والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، والكشف عن المعلومات، والمشاركة في

صنع القرارات، مما يسهم في القضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزيهة عادلة".

الرقابة: يعرفها الهواري بأنها:" التأكد من أن ما يتحقق، أو ما تحقق فعلاً مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة، سواء بالنسبة للأهداف أم بالنسبة للسياسات والإجراءات أو بالنسبة للموازنات التخطيطية". (القحطاني،1418،ص410).

المساواة والمعاملة العادلة: العدل يعني تمكين صاحب الحق من الوصول إلى حقه من أقرب الطرق وأيسرها (الرافعي، ب ت). ومصطلح العدل يرمي إلى المساواة في إعطاء الحقوق والالتزام بالواجبات دون تفرقة لأي سبب من الأسباب (موسوعة الإعجاز العلمي في القرآن والسنة).

الفعالية التنظيمية: يعرف برنارد الفعالية التنظيمية بأنها:" الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" (إيمان وصوريه، 2008، ص12).

ويرى المنيف (1400، ص215) أن الفعالية هي " الوصول إلى الأهداف أو النتائج المرغوبة".

الرضا الوظيفي Job Satisfaction:

عرف لوك (Locke,1986) الرضا الوظيفي بأنه " حالة من إدراك الفرد للعلاقة بين ما يريد من عمله وما حصل عليه".

ويعرفه العديلي (1995) بأنه " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".

ويعرف الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس في هذه الدراسة إجرائياً: متوسط الدرجة لاستجابات أفراد العينة على فقرات الأداة التي سيتم تطويرها لهذه الدراسة، والتي ستعكس فقراتها ما يحمله الأستاذ الجامعي ذكراً كان أو أنثى من مشاعر رضا نحو وظيفته، والذي سيتم قياسه في هذه الدراسة من خلال استبانة سيتم تطويرها لهذا الغرض.

الجامعات السعودية: يقصد بها في هذه الدراسة المؤسسات التربوية الحكومية الخاضعة لإشراف وزارة التعليم العالي ومتابعتها، ومدة الدراسة فيها أربع سنوات أو أكثر بعد المرحلة الثانوية.

أعضاء هيئة التدريس: يقصد بهم في هذه الدراسة الأكـاديميون الـذين يحملون درجة الماجستير أو الدكتوراة في الجامعـات السـعودية (أسـتاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد- محاضر).

- **المراجع:**

- ادريانا جاراميلو وآخرون (2012)ـ **الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العـالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا:** البنك الدولي.
- إيمان، نـور الـدين وصـورية، كحـول(2008).ـ **" الكفاءة ، الفعاليـة، أخلاقيات المؤسسة: وجهة نظر أصحاب المصلحة".** كلية العلـوم الاقتصـادية والتسـيير. جامعة محمد خيضـر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- برقعـان، أحمد محمد وعبدالله القرشي (2012).ـ **حوكمة الجامعـات ودورها في مواجهة التحـديات**. المـؤتمر العلمي الـدولي :عولمة الإدارة في عصر المعرفة. (15-17 ديسمبر ، طرابلس: لبنان.
- بزاوية، عبدالحكيم وسالمي، عبـدالجبار (2011)." جـودة التعليم العـالي في ظل تحقيق مبـادئ الحوكمـة: تجربة المملكة المتحـدة في حوكمة الجامعـات" **الملتقى الـدولي حـول الحوكمة في الجامعة**: تقـييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي 3-4/10/2011.
- البلادي، صـالح مطـير(1432).ـ "ـ **الرضا الـوظيفي لمـديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظـرهم** ". رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة. قسم الإدارة والتخطيط الـتربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الترابي، خالد (2010)ـ "ـ **حوكمة الشركات** ".مدونات مكتـوب ـ فئة مـال وأعمـال ، فلسـطين. على الموقع التـالي: http://ecoaffairs.maktoobblog.com
- حسين، عبده أحمد محمد (2006)ـ "ـ **الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتـاجيتهم العلمية في جامعة عـدن**". رسـالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية: جامعة عدن ـ
- حلاوة، جمـال وطـه، نـداء دار (2011).ـ **واقع الحوكمة في جامعة القدس**. جامعة القدس . معهد التنمية المستدامة، دائرة العلوم التنموية، القدس ، فلسطين.

- خرابشـــة، عبدالله (1997). تجربة ديـــوان المحاســـبة في: **مـــؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطـوير القـدرة التنافسـية في الأردن " الجـــودة ، الإنتاجية ، الشـــفافية والمســـاءلة)** الجمعية العلمية الملكية: عمان.
- خورشـيد، معـتز ويوسـف، محسن وسـراج الـدين، اسـماعيل (2008)." تحديات الواقع ورؤى المستقبل- دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعـة". **ورشة عمل نظمها منتـدى الإصـلاح العـربي بمكتبة الاسكندرية**.
- خورشـيد، معـتز ويوسـف، محسن وسـراج الـدين، اسـماعيل (2009). حوكمة الجامعـات وتعزيز قـدرات منظومة التعليم العـالي والبحث العلمي في مصـر، **مـؤتمر حوكمة التعليم الجـامعي الـذي نظمه منتـدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية**، الإسكندرية: مصر-
- الـــــــرافعي، مصـــــــطفى (ب ت). **"الإســـــــلام والعدالة "** http://www.balagh.com/deen/page_vars.js
- سلامة، انتصار طه (2003)- "**- مستوى الانتمـاء المهـني والرضا الـوظيفي والعلاقة بينهما لـدى أعضـاء الهيئة التدريسـية في الجامعـات الفلسـطينية**". رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس: فلسطين.
- سـليمي، جمـال (2009).- **أثر اقتصـاديات المعرفة على حوكمة الجامعات العربية**. ورقة عمل مقدمة للمـؤتمر العلمي الثـالث الحوكمة الأكاديمية المنعقد في الفـترة من 16-17فـبراير 2009 في كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية بجامعة القدس: لبنان.
- الشـناق، راضي محمد النهـار (2009).- **مفهـوم الحوكمة ودرجة ممارسـتها في الجامعـات الأردنية الخاصة**. رسـالة دكتـوراة غـير منشورة . كلية الدراسات العليا: الجامعة الأردنية.
- صـائغ، عبـدالرحمن أحمد (1428).- **التعليم العـالي بـدول الخليج العـربي (الواقع والتحـديات والـرؤى المسـتقبلية)**. المـؤتمر العربي الأول (الجامعات العربية: التحديات والآفاق المسـتقبلية)، المملكة المغربية (9-13 ديسمبر)، جامعة الـدول العربية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية: الرباط.
- الصائغ، نجـاة محمد سـعيد (1428).- **قيادة التغيـير في الجامعـات السـعودية في ضـوء أنظمة ولـوائح التعليم العـالي (دراسة تحليلية لأنظمة ولـــوائح التعليم العـــالي في المملكة العربية**

السعودية). المؤتمر العربي الأول (الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية)، المملكة المغربية (9-13 ديسمبر)، جامعة الدول العربية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية: الرباط.
- صالح، محمد غرابة (2010).ـ "**ـ مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة**". رسالة ماجستير غير منشورة، الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.
- الطائي، علي وحمد، علاء (2010)." أبعاد الحاكمية المحلية في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية" **مجلة كلية بغداد الاقتصادية**، العدد (25) 41-68.
- طعيمة ، رشدي أحمد والبدري والبندري، محمد بن سليمان (2004). **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير** ، ط1، دار الفكر العربي: القاهرة.
- طناش، سلامة (1990). "الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية" ، مجلة دراسات، مجلد 17(أ) عدد 3،ص230-235.
- الطيب، حسن أبشر(1995). الآفاق المستقبلية لفلسفة الإدارة وأدوارها. من أوراق عمل مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية: **آفاق مستقبلية وتحديات جديدة لأدوار وممارسات معاهد ومدارس وكليات الإدارة في البلاد العربية**، المنعقد في تونس في الفترة من 27-28 ديسمبر 1995 .
- آل عباس،محمد عبدالله (2005).**حوكمة الجامعات دراسة تحليلية**. بحث مقدم لمؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية المنعقد في الفترة من 31 أكتوبر إلى 1 نوفمبر 2009 في جامعة الملك خالد: أبها.
- آل عباس، محمد عبدالله (2010).ـ **حوكمة الجامعات**. مقال منشور في الصحيفة الاقتصادية على الموقع التالي:
http://www.aleqt.com
- عبدالحكيم، فاروق جعفر(2011)ـ **حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة.** مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، يناير: الجزء الثاني.
- عبيدات، عبدالرحمن وعبدالحق، فايد (2003). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. دار أسامة: الرياض.

- العتيـبي، ياسر عبدالله (1428).ـ **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية**. رسالة دكتـوراة غـير منشـورة، كلية التربيـة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- العـديلي، ناصر محمد (1995).ـ **السـلوك الإنسـاني والتنظيمي**: منظور كلي مقارن. معهد الإدارة العامة: الرياض.
- عـزت،أحمد (2010).ـ **مفهـوم حوكمة الجامعـات والغـرض منها وسبل تطبيقها** . مؤسسة حرية الفكر والتعبير: مصر.
- العساف، صالح بن حمد (2006).ـ **المدخل إلى البحث في العلـوم السلوكية**. مكتبة العبيكان: الرياض.
- العسـيري، علي محمد العثربـاني (2005)ـ "ـ **العوامل والمتغـيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الـوظيفي: دراسة تطبيقية على منسـوبي حـرس الحـدود العسـكريين بمنطقة عسـير"**. رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة، قسم العلـوم الإداريـة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- العكش، فوزي عبدالله والحسـين ، أحمد مصـطفى (2005)ـ "ـ **الرضا الـوظيفي لـدى أعضـاء هيئة التـدريس في الجامعـات الخاصة والحكومية في الأردن : دراسة مقارنة لأعضـاء هيئة التـدريس في كليات العلوم الإدارية"**. مجلة المنـارة. المجلد (14)، العـدد 1، ص30-40.
- علام، بهـاء الـدين سـمير (2009)."ـ **أثر الآليـات الداخلية لحوكمة الشـركات على الأداء المـالي للشـركات المصـرية: دراسة تطبيقية**". وزارة الاستثمار ، مركز المديرين المصري: القاهرة.
- علي، عبـدالوهاب نصر وشـحاته ، شـحاته السـيد (2007).ـ "**مراجعة الحسـابات وحوكمة الشـركات في بيئة الأعمـال العربية والدولية المعاصرة**"، الدار الجامعية: الاسكندرية.
- غـنيم، يوسف (2007)ـ "ـ **العلاقة بين الرضا الـوظيفي والـولاء التنظيمي عند أعضـاء هيئة التـدريس في جامعة النجـاح الوطنية**". جامعة النجاح الوطنية، قسم إدارة الأعمال، نابلس: فلسطين.
- القحطـاني، محمد مشـبب (1418).ـ **النموذج الإداري المسـتخلص من إدارة عمر بن عبـدالعزيز وتطبيقاته في الإدارة التربويـة.** منشورات جامعة أم القرى.
- القحطـاني، سـالم علي (1427).ـ **التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية نقدية.** مكتبة العبيكان: الرياض.

- محمـــد، رضـــوان (2013).ـــ **الرضا الـــوظيفي وعلاقته بالإبـــداع الإداري لدى أعضاء هيئة التـدريس في كليـات وأقسـام التربية الرياضية في اليمن.** مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلـوم الإنسـانية) المجلد 27- 2013.
- محيرق، مبروكة عمر (2008).ـ **الدليل الشامل في البحث العلمي مع تطبيقـــــات عملية للاستشـــــــهادات المرجعية الورقية والإلكترونية وفقاً للمعايير الدولية.** مجموعة النيل العربية.
- المـــدهون، موسى توفيق والبلـــداوي، عبدالحميد (2005)."ـــ **عوامل الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي الجـامعي الخـاص**". مجلة الإداري، السنة 27، العدد 101، يونيو ص55-79.
- مرعي، محمد مـرعي (2009).ـ **الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي.** ورقة عمل مقدمة للمـؤتمر العلمي الثـالث الحوكمة الأكاديمية المنعقد في الفـترة من 16-17فـبراير 2009 في كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية بجامعة القدس: لبنان.
- مركز الحيـاة لتنمية المجتمع المـدني (2007).ـ **سيادة القـانون في الأردن** – قراءات في متناول الشباب، المكتبة الوطنية: الأردن.
- مركز المشـــروعات الدولية الخاصة .CIPE(2007) حوكمة الجمعيـــات بمصر.
- المعجـــل، طلال واليحي، عبدالله (2003).ـ "ـ **مـــدى رضا مشـــرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشـــراف**". مجلة جامعة الملك سعود، مجلد (15)، العلوم التربوية والدراسات الإسـلامية (2). ص 715-772.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2010). التعليم العالي في مصر.
- المليجي، رضا ابـــراهيم (2011).ـــ **جـــودة واعتمـــاد المؤسســـات التعليمية " آليـــــات لتحقيق ضـــــمان الجـــــودة والحوكمة المؤسسية".** القاهرة.
- المـــنيع، محمد (2001).ـــ **تطـــوير مؤسســـات التعليم العـــالي الحكومية والأهلية في المملكة العربية الســـعودية باســـتخدام نظام التعليم المفتـوح والتعليم عن بعد**، الجامعة العربية المفتوحة كنموذج، ندوة التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- المـنيع، محمد عبدالله (2002).ـ **متطلبـات الإرتقـاء بمؤسسـات التعليم العـالي لتنمية المـوارد البشـرية في المملكة العربية**

السعودية منظـور مسـتقبلي. مقـدم للنـدوة الدولية حـول " الـرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودية حتى عام 1440، وزارة التخطيط (19-23 اكتوبر 2002): الرياض.
- المنيف، ابراهيم (1400).ـ **الإدارة: المفـاهيم والأسس والمهـام**. دار العلوم: الرياض.
- موسوعة الإعجاز العلمي في القرآن والسنة. **العدالة الإجتماعية في الإسلام**. http://quran-m.com
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012).ـ "**إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعـات ومؤشـرات تطبيقها في ضـوء متطلبـات الجـودة الشاملة**". بحث مقبول للنشر في الأعداد القادمة من مجلة تطوير الأداء الجامعة، جامعة المنصورة.
- ناصر الدين، يعقوب (2012). **واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها.** بحث علمي منشور. الأردن: عمّان.
- نصر الدين، سمير عبدالله (1412).ـ **الرضا الوظيفي لأعضـاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السـعودية**. رسـالة ماجسـتير غـير منشورة. كلية الاقتصاد والإدارة: جامعة الملك عبدالعزيزـ
- النعيمي، علي عبـدالوهاب (2003).ـ **مـدى مشـاركة أعضـاء الهيئة التدريسية في عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الـوظيفي** . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية : جامعة بغداد.
- الهـذلي، سـهى طـالع(2011).ـ **التمكين وعلاقته بمسـتوى الرضا الـوظيفي من وجهة نظر أعضـاء الهيئة التدريسـية بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبدالعزيز.** رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية: جامعة أم القرى.
- اليونسكو، 2009.ـ **إنجازات التعليم العـالي في البلـدان العربية وتحدياته** – المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي – القاهرة ، 31 مايو – 2 يونيو .

المراجع الأجنبية:

Azoury,nehme. And Salloum, Charbel.(2009)" **La gouvernance modern des universities au liban**", Faculte'de gestion et des .Sciences Commerciales, universite'st Esprit de kaslik

Constantin bratianu, Zeno Reinhardt,& Oana Almasan, (2010)"practice Models and public policies in the management and Governance of higher education", **Transylvanian Review .of Administrative Sciences** , No .29,pp.39-50

Corcoran & Suzanne. (2004). Duty, Discretion and Conflict: University Governance and the Legal Obligations Of University .Boards. **Australian Universities' Review**,46(2)P30-37

Fabric and Alexander, 2008,**Governance and quality .guidelines in Higher Education** ,oecd

Fausto Galetto,"Quality Education and Total Quality Management". Available on:http:// www.blweb.it/esoe/tqm .mhez/16.pdf.(2003,july,15)

Platsidou,Maria & Diamantopoulou, Georgia (2009) "**job satisfaction of Greek university professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education?"** university of Macedonia, Greece. (pp535-.545)

Philippe Aghion , Mathias Dewatripont, Carolin M.Hoxby, Andreu Mas-Colell, Andre Sapir (2010)" The governance and performance of universities. Evidence from Europe and the u", Economic policy,vol 25 issue 61,p7-59,p53

Irtwange, S. V. & Orsaah, S.(2010). "Assessment of Groups Influence on Management Style as Related to University Governance". **Educational Research and Reviews**, 5 (2) p46-63.

Lee,Lung-Sheng & Land , Ming H.(2010). What University Governance Can Taiwan Learn from the United State ?. Online Submission**, Paper Presented at the International Presidential Forum (Harbin, China).p9**

Locke,Edwin A,(1968)"What is job satisfaction ? "**American .Psychological Association**, Washington, D.C.P.P.1-46

Mukul G.Asher (2007)"Reforming governance and regulation Of urban cooperative banks in India", **Journal Of Financial .Regulation and Compliance** , Volume: 15lssue: 1Page:20-29

Nicolescu Luminit (2010) **"Governance in higher education : Theories and practices applied in metallurgical industry**" .academy of economic studies,Bucharest

Salmi, j. (2009). **The Challenge Of Establishing World-Class .Universities,** World Bank, Washington, D.C

Wang,Li.(2010).Higher Education Governance and University Autonomy in china.**Globalisation, Societies and Education**,8(4)P477-495